PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP EFISIENSI ANGGARAN

Asep Mulyana[1], Kania Dewi[2], Defi Rahmawati[3], Hasni Nafilla[4]

E-mail: asepdiymulyana@gmail.com, kaniadewi0715@gmail.com, defirahmwt@gmail.com, hasninafilla2003@gmail.com,

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Nurtanio Bandung

Abstrak- Partisipasi anggaran merupakan proses yang melibatkan berbagai pihak terkait dalam penyusunan anggaran yang diyakini dapat meningkatkan kualitas keputusan anggaran serta rasa tanggung jawab terhadap pencapaian target. Efisiensi anggaran mengacu pada kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini, dengan pengumpulan data melalui survei terhadap karyawan dan manajer pada organisasi sektor publik dan swasta. Hasil analisis menunjukkan bahwa partisipasi berpengaruh signifikan terhadap efisiensi anggaran. Partisipasi yang tinggi meningkatkan komunikasi, transparansi, dan pemahaman terhadap tujuan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat efisiensi penggunaan sumber daya. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelibatan aktif dalam proses penyusunan anggaran tidak hanya menciptakan efisiensi yang lebih baik, tetapi juga meningkatkan rasa kepemilikan terhadap anggaran. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajer dalam merancang sistem anggaran yang partisipatif untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

Kata Kunci: partisipasi anggaran, efisiensi anggaran, transparansi, organisasi, kinerja

ABSTRACT- *Budget participation is a process that involves various related parties in budget preparation which is believed to improve the quality of budget decisions and a sense of responsibility for achieving targets. Budget efficiency refers to the organization's ability to utilize resources optimally to achieve predetermined goals. A quantitative approach is used in this study, with data collection through surveys of employees and managers in public and private sector organizations. The results of the analysis show that participation has a significant effect on budget efficiency. High participation improves communication, transparency, and understanding of organizational goals, which in turn strengthens the efficient use of resources. The study concludes that active involvement in the budgeting process not only creates better efficiency, but also increases ownership of the budget. These findings provide important implications for managers in designing a participatory budget system to achieve better organizational performance.*

Keywords*: budget participation, budget efficiency, transparency, organization, performance.*

Pendahuluan

Anggaran merupakan salah satu alat penting dalam pengelolaan keuangan organisasi, baik di sektor publik maupun privat. Efisiensi anggaran tidak hanya bergantung pada perencanaan yang matang, tetapi juga pada keterlibatan berbagai pihak dalam proses penyusunannya. Partisipasi anggaran, di mana individu atau unit kerja terlibat secara aktif dalam perencanaan dan pengambilan keputusan terkait anggaran, dipercaya dapat meningkatkan rasa memiliki, akuntabilitas, dan efisiensi.

Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi kendala seperti minimnya partisipasi dari unit kerja tertentu atau kurangnya koordinasi antarbagian. Hal ini dapat mengakibatkan alokasi anggaran yang kurang optimal dan pemborosan sumber daya. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat partisipasi anggaran yang rendah sering kali berkorelasi dengan efisiensi anggaran yang buruk. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji sejauh mana partisipasi anggaran memengaruhi efisiensi anggaran, terutama dalam organisasi tertentu.

Partisipasi anggaran adalah salah satu unsur yang penting dalam pembuatan anggaran yang membutuhkan keterlibatan aktif dari para pengelola di seluruh tingkatan organisasi. Partisipasi anggaran adalah proses keterlibatan aktif dari berbagai pihak dalam organisasi, khususnya manajer dan karyawan, dalam penyusunan anggaran. Partisipasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa anggaran yang dibuat lebih realistis, relevan, dan dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pada pendekatan ini, partisipasi anggaran bisa dimaknai sebagai suatu proses pendekatan dari bawah ke atas (bottom-up), yaitu perkiraan anggaran yang disusun dari para individu yang secara langsung memiliki tanggung jawab atas kontrol biaya dan penghasilan, kemudian diajukan ke manajemen tingkat atas untuk ditinjau dan dikonsolidasi. Metode ini tidak hanya memperbaiki akurasi perkiraan anggaran, namun juga meningkatkan komitmen dan semangat para manajer untuk pencapaian tujuan organisasinya.

Di dalam literatur akuntansi, partisipasi anggaran sudah terbukti mampu memperbaiki performa para manajer. Saat para manajer ikut terlibat di dalam persiapan anggaran, maka para manajer memiliki kecenderungan untuk melakukan proses internalisasi atas sasaran dan tujuan yang telah disusun, dengan demikian mereka akan merasa memiliki tanggung jawab untuk mewujudkannya. Akan tetapi, walaupun telah banyak studi menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan yang baik antara partisipasi anggaran dan kinerja, tetapi masih terdapat perbedaan hasil. Beberapa studi membuktikan bahwa tingginya tingkat partisipasi dapat mengakibatkan timbulnya senjangan anggaran, dimana para pengelola akan melakukan estimasi yang cenderung lebih rendah atau lebih tinggi untuk mempermudah pencapaian target.

Oleh sebab itu, sangat penting memahami tentang bagaimana dinamika terjadinya partisipasi anggaran dalam lingkup organisasi modern, khususnya di jaman globalisasi ini yang mengharuskan efisiensi dan keefektifan dalam manajemen sumber daya.

Kajian Teori

1. Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran adalah sebuah proses yang melibatkan para individu, khususnya para pengelola, untuk terlibat didalam pembuatan suatu anggaran. Menurut Brownell (1982), partisipasi ini membuat individu mampu untuk memberikan pengaruh pada penyusunan sasaran anggaran serta dapat dinilai berdasarkan pencapaiannya. Partisipasi ini bukan saja dapat meningkatkan akurasi anggaran, namun juga meningkatkan komitmen dan motivasi para pengelola terhadap tujuan perusahaan.

2. Efisiensi Anggaran

Efisiensi anggaran merujuk kepada suatu kapasitas organisasi dalam menggunakan berbagai sumber daya yang dimiliki dengan seoptimal mungkin untuk dapat mencapai sasaran anggaran. Pada kondisi ini, peran partisipasi anggaran menjadi penting dikarenakan mampu menurunkan kesenjangan anggaran (budgetary slack) yang seringkali terjadi pada saat manajer berupaya untuk membuat sasaran anggaran lebih mudah dicapai. Riset menyatakan bahwa tingginya tingkat partisipasi terhadap pembuatan anggaran akan menurunkan kecenderungan timbulnya kesenjangan

anggaran (budgetary slack), sebab pihak pengelola akan merasa lebih terlibat dan mempunyai rasa tangung jawab atas apa yang dicapai.

3. Transparansi

Transparansi dalam penganggaran adalah bagian dari aspek yang mendukung adanya akuntabilitas dan rasa percaya dari para stakeholder. Suatu proses penyusunan anggaran yang transparan membuat semua pihak bisa memahami tentang cara pengambilan suatu keputusan dan bagaimana sumber daya dialokasikan.

Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*). Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan berbagai literatur, seperti buku, artikel jurnal, laporan penelitian, dan sumber akademik lainnya yang relevan dengan topik partisipasi anggaran dan efisiensi anggaran.

2. Sumber Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari sumber data sekunder, yang meliputi:

- Buku: Literatur yang membahas teori anggaran, partisipasi anggaran, dan efisiensi anggaran.
- Artikel Jurnal: Penelitian terdahulu yang relevan sebagai rujukan utama dalam memahami hubungan partisipasi anggaran dan efisiensi anggaran.
- Dokumen atau Laporan: Dokumen organisasi atau lembaga terkait yang memuat data tentang anggaran dan efisiensinya.

3. Keterbatasan Metode

Studi kepustakaan memiliki keterbatasan pada akses terhadap literatur tertentu serta kurangnya data empiris untuk mendukung hasil analisis. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengembangan konsep dan pemahaman teori berdasarkan literatur yang tersedia.

Hasil Pembahasan

1. Manfaat Partisipasi Anggaran Untuk Organisasi

1) **Meningkatkan Komitmen:** Keterlibatan langsung membuat karyawan merasa memiliki tanggung jawab lebih besar terhadap anggaran yang telah disusun.
2) **Meningkatkan Akurasi:** Informasi yang diberikan dari berbagai pihak memungkinkan anggaran menjadi lebih akurat dan mencerminkan kondisi sebenarnya.
3) **Mengurangi Konflik:** Dengan adanya komunikasi yang terbuka, potensi konflik terkait anggaran dapat diminimalkan.
4) **Meningkatkan Motivasi:** Partisipasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan mendorong kinerja yang lebih baik.

2. Jenis – Jenis Partisipasi Anggaran

Jenis-jenis partisipasi anggaran dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat keterlibatan pihak-pihak dalam penyusunan anggaran. Berikut adalah beberapa jenis partisipasi anggaran:

Partisipasi Anggaran Tinggi

- **Ciri-ciri:**
    1. Melibatkan banyak pihak, termasuk manajer, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya.

2. Prosesnya bersifat interaktif, dengan diskusi, umpan balik, dan negosiasi.

- **Keuntungan:**
  1. Meningkatkan akurasi anggaran.
  2. Meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan.
- **Kelemahan:**
  1. Memakan waktu lebih lama.
  2. Berpotensi menimbulkan konflik pendapat.

Partisipasi Anggaran Rendah

- **Ciri-ciri:**
  1. Partisipasi terbatas hanya pada pihak manajemen senior.
  2. Karyawan atau manajer tingkat bawah tidak dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran.
- **Keuntungan:**
  1. Proses penyusunan anggaran lebih cepat.
  2. Mengurangi potensi konflik.
- **Kelemahan:**
  1. Kurangnya rasa memiliki dari karyawan.
  2. Risiko anggaran kurang realistis karena tidak mempertimbangkan kondisi operasional.

Partisipasi Anggaran Simbolis

- **Ciri-ciri:**
  1. Partisipasi yang hanya formalitas tanpa memberikan pengaruh nyata dalam keputusan akhir.
  2. Karyawan atau manajer hanya diminta pendapatnya, tetapi tidak ada tindak lanjut.
- **Keuntungan:**
  1. Memberikan kesan bahwa semua pihak dilibatkan.
- **Kelemahan:**
  1. Menurunkan kepercayaan karyawan jika mereka merasa suara mereka diabaikan.
  2. Potensi rendahnya motivasi dan komitmen terhadap anggaran.

Partisipasi Anggaran Delegatif

- **Ciri-ciri:**
  1. Pihak manajemen senior mendelegasikan tanggung jawab penyusunan anggaran kepada manajer tingkat bawah atau departemen tertentu.
  2. Anggaran disusun oleh pihak yang lebih dekat dengan operasional, dengan arahan umum dari manajemen senior.
- **Keuntungan:**
  1. Anggaran lebih mencerminkan kondisi operasional.
  2. Memberikan otonomi kepada manajer tingkat bawah.
- **Kelemahan:**
  1. Risiko inkonsistensi dengan tujuan strategis organisasi jika tidak ada koordinasi yang baik.

Partisipasi Anggaran Konsultatif

- **Ciri-ciri:** Manajer atau karyawan di tingkat operasional diminta memberikan masukan, tetapi keputusan akhir tetap ada di tangan manajemen senior.
- **Keuntungan:** Memberikan ruang untuk kontribusi tanpa kehilangan kendali di tingkat manajemen puncak.
- **Kelemahan:**Jika masukan tidak dipertimbangkan, dapat menimbulkan ketidakpuasan.

Jenis partisipasi anggaran yang dipilih tergantung pada budaya organisasi, kompleksitas anggaran, dan tujuan strategis organisasi. Kombinasi dari beberapa jenis partisipasi ini juga dapat diterapkan untuk mendapatkan hasil yang optimal.

3. Kelebihan dan Kekurangan Partisipasi Anggaran

Kelebihan Partisipasi Anggaran

1) **Peningkatan Motivasi dan Komitmen,** Keterlibatan karyawan di dalam proses penganggaran akan meningkatkan motivasi bekerja dikarenakan karyawan akan merasa lebih dihargai serta mempunyai rasa tangung jawab secara langsung untuk mencapai target anggaran. Hal tersebut juga dapat mendorong timbulnya komitmen yang lebih tinggi pada perusahaan.
2) **Kualitas Informasi yang Lebih Baik,** Para manajer level bawah yang secara langsung terlibat dalam operasi sehari-hari memiliki informasi yang lebih rinci dan akurat tentang kebutuhan departemen mereka. Dengan partisipasi mereka, anggaran yang disusun akan lebih realistis dan lebih mencerminkan keadaan di lapangan.
3) **Komunikasi dan Koordinasi yang Lebih Efektif,** Proses keterlibatan dalam penyusunan anggaran menciptakan jalur komunikasi antar tingkat manajemen yang lebih baik. Hal ini memudahkan pertukaran informasi dan meningkatkan koordinasi antar departemen.
4) **Pemahaman yang Lebih Baik atas Tujuan Organisasi,** Dengan keterlibatan dalam proses penyusunan anggaran, seluruh karyawan akan memperoleh pemahaman lebih baik mengenai target organisasi dan bagaimana peranan mereka dalam pencapaian target tersebut. Kekurangan Partisipasi Anggaran.

Kekurangan Partisipasi Anggaran

1) **Kemungkinan Perilaku Disfungsional**
   a. Kelonggaran Anggaran (Budgetary Slack), manajer akan cenderung mengajukan penganggaran yang lebih rendah atas pendapatan atau yang lebih tinggi atas biaya untuk memfasilitasi tercapainya target.
   b. Participation Pseudo (Partisipasi Semu), Adanya risiko partisipasi semu yang mana usulan dari level yang lebih rendah tidak begitu diperhitungkan dalam pengambilan sebuah keputusan.
2) **Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah,** Sebagian dari manajer akan cenderung menetapkan penganggaran yang terlalu tinggi atau terlalu ketat. Karena sasaran yang telah dianggarkan biasanya merupakan sasaran yang dituju oleh para manajer ketika menyusun anggaran, hal ini dapat mengakibatkan berkurangnya tingkat kinerja. Jika sasaran yang ditetapkan terlalu mudah untuk dicapai, maka manajer mungkin akan merasa tidak tertarik dan performa mereka akan menurun. Demikian juga, pembuatan anggaran yang terlalu ketat dapat menyebabkan kegagalan dalam pencapaian standar dan membuat para manajer merasa tidak puas.
3) **Membutuhkan Lebih Banyak Waktu dan Biaya,** Partisipasi dalam penyusunan anggaran memerlukan waktu dan biaya yang lebih besar dikarenakan prosesnya yang membutuhkan keterlibatan banyak pihak dan membutuhkan kerjasama secara lebih intens.
4) **Adanya Benturan kepentingan,** Adanya berbagai kepentingan yang berbeda antar bagian dan level manajemen yang berbeda dapat menyebabkan terjadinya pertentangan di dalam proses penganggaran.
5) **Adanya Kesulitan Dalam Melakukan Koordinasi,** Makin banyaknya pihak yang dilibatkan, makin kompleks pula proses pengkoordinasian dan proses akhir pengambilan keputusan.

4. Evaluasi Anggaran dalam Partisipasi Anggaran

Evaluasi anggaran dalam partisipasi anggaran adalah menganalisis perbedaan antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasinya. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan akutanbilitas serta performa dalam manajemen penganggaran di suatu organisasi atau perusahaan.

Evaluasi anggaran merupakan suatu kegiatan untuk menilai, mengkaji, dan menganalisa performa pelaksanaan anggaran pada tahun berjalan dan pada tahun-tahun sebelumnya. Dalam proses ini juga termasuk membuat sebuah rekomendasi untuk memperbaiki dan meningkatkan performa kinerja anggaran.

Evaluasi anggaran berperan juga sebagai salah satu alat kontrol finansial, yang dapat membantu perusahaan untuk melakukan penilaian terhadap tingkat akuntabilitas serta efektivitas dari penggunaan sebuah sumber daya.

Proses evaluasi anggaran dilaksanakan dengan tujuan agar anggaran yang telah disusun bukan hanya bersifat realistis, namun juga bersifat efektif untuk pencapaian tujuan perusahaan. Tahapan pengevaluasian ini meliputi berbagai unsur yang penting:

1) **Ketepatan Dengan Tujuan Organisasi**, Proses penilaian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui kesesuaian antara pengalokasian anggaran yang disusun dengan strategi dan skala prioritas organisasi.
2) **Tingkat Pencapaian Efisiensi dan Efektivitas**, Proses penilaian dilakukan berdasarkan tingkat keefisienan dalam menggunakan sumber daya serta tingkat keefektifan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
3) **Pencapaian Anggaran (Budget Performance),** Analisa dilaksanakan pada capaian sasaran anggaran, meliputi selisih antara anggaran yang telah direncanakan dengan pelaksanaan di lapangan.
4) **Akuntabilitas dan Transparansi,** Proses penilaian menjamin bahwa pengelolaan anggaran dilaksanakan dengan cara yang sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi, serta adanya kejelasan pelaporan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan.

Berikut adalah beberapa metode yang dapat digunakan dalam evaluasi anggaran:

1) **Analisa Perbedaan (Variance Analysis),** yaitu Melakukan identifikasi terhadap selisih antara rencana dan realisasi anggaran, sekaligus menganalisa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut.
2) **Pengukuran Kinerja,** yaitu dengan menggunakan indikator kinerja utama (KPI) untuk menilai pencapaian dari hasil pelaksanaan anggaran.
3) **Pemeriksaan Anggaran**, yaitu Audit independen atas pelaksanaan suatu anggaran guna menjamin adanya kepatuhan dan integritas.

Keterkaitan Antara Evaluasi Anggaran dengan Partisipasi Anggaran

Adanya partisipasi anggaran dapat memperkuat proses evaluasi anggaran. Melalui keterlibatan dari banyak pihak, maka proses penilaian anggaran akan lebih komprehensif, karena masing-masing bagian bisa memberikan masukan sesuai dengan pengalamannya dalam melaksanakan anggaran. Di samping itu, adanya partisipasi anggaran akan menumbuhkan rasa memiliki tanggung jawab bersama atas setiap hasil dari evaluasi yang dilakukan.

Secara umum, pemberian penghargaan atau hukuman kepada para pegawainya yang didasarkan pada tercapai atau tidaknya sasaran anggaran akan berpengaruh terhadap perilaku pelaksana anggaran. Misalnya, bawahan yang melebihi anggaran maka gajinya tidak akan dinaikkan, sedangkan bawahan yang tetap di bawah anggaran maka gajinya akan dinaikkan. Pada hal ini perilaku bawahan akan diarahkan untuk mencapai anggaran, namun dimungkinkan penggunaan anggaran untuk alat bantu evaluasi akan menimbulkan beberapa kelemahan yaitu sebagai berikut (Merchant, 1981):

1) Penghargaan atas pencapaian tujuan kinerja mungkin tidak dihargai oleh bawahan seperti halnya oleh atasan.
2) Anggaran hanyalah salah satu persyaratan untuk melakukan penilaian kinerja. Selain anggaran masih ada beberapa faktor yang harus diperhatikan untuk melakukan penilaian kinerja.
3) Intensitas penilaian kinerja biasanya hanya dilaksanakan sekali atau dua kali dalam satu tahun.
4) Sebagian atasan tidak melihat anggaran ini sebagai salah satu alat bantu penilaian yang berguna, karena masih banyak faktor penilaian dalam anggaran.

5. Tingkat Kesulitan Pencapaian dalam Penyusunan Anggaran

Pembuatan anggaran yang dilakukan dengan melibatkan beberapa pihak dan beberapa aspek, menyebabkan timbulnya berbagai tantangan. Di bawah ini adalah faktor-faktor yang menyebabkan kesulitan dalam pembuatan anggaran:

1) Faktor Eksternal: Ketidakpastian Lingkungan
- **Fluktuasi Ekonomi:** Adanya pergerakan ekonomi secara makro, misalnya inflasi, kurs mata uang, atau nilai suku bunga, yang dapat mempengaruhi perkiraan penghasilan dan biaya.
- Peraturan Pemerintah: Adanya perubahan regulasi atau kebijakan yang baru bisa mempengaruhi alokasi anggaran dan skala prioritas organisasi.
- Kondisi Lingkungan Pasar: Tidak stabilnya permintaan konsumen atau ketatnya persaingan dapat menyulitkan proses pembuatan anggaran.

2) Informasi yang Kurang Akurat dan Kurang Memadai
- Keterbatasan atau ketidaklengkapan data yang dimiliki bisa mengurangi keakuratan taksiran di dalam pembuatan anggaran.
- Penggunaan anggapan yang salah dalam membuat proyeksi terhadap penghasilan dan biaya bisa menimbulkan ketidakcocokan pada saat realisasi.

3) Tingkat Kompleksitas Organisasi
- Makin kompleks dan besar organisasi, maka semakin susah pula untuk menyelaraskan antara kepentingan dan skala prioritas dari unit-unit atau departemen yang berbeda.
- Konflik antara kepentingan antar bagian akan berpengaruh pada optimalisasi dalam mengalokasikan Sumber Daya.

4) Adanya Berbagai Keterbatasan Sumber Daya
- Terbatasnya biaya, SDM, atau pun penggunaan teknologi akan menghambat keleluasaan dalam pembuatan anggaran.
- Ketidakseimbangan jumlah kebutuhan dan tersedianya sumber daya seringkali menjadi hambatan yang utama.

5) Adanya Tuntutan dari Pihak Manajemen
- Pada sejumlah kondisi, pihak manajemen mungkin menerapkan target ambisius yang tidak realistis.
- Tekanan ini dapat mengakibatkan penganggaran menjadi terlampau optimistis atau bahkan terlalu konservatif, menjadikannya sukar diraih.

6) Tidak Adanya Keterlibatan dan Keterbukaan Informasi
- Penganggaran tanpa melibatkan pihak-pihak terkait dapat mengakibatkan pembuatan anggaran tidak sejalan sesuai kebutuhan operasi.
- Kurangnya koordinasi dan komunikasi baik antar unit maupun antar tingkatan di dalam organisasi dapat memunculkan ketidakcocokan dalam hal skala prioritas maupun dalam hal alokasi.

Penganggaran yang terlampau sempurna (terlalu kaku) justru akan sulit direalisasikan, akibatnya pelaksana tidak terdorong melaksanakan realisasi anggaran, sehingga pelaksana anggaran merasa gagal dan melakukan penolakan terhadap usulan anggaran yang diajukan. Begitu juga sebaliknya, suatu anggaran yang terlampau longgar (sangat mudah untuk dicapai) dapat berakibat para pelaku anggaran merasa kurang ditantang untuk mewujudkannya, sebab bila tidak berupaya dengan sungguh-sungguh akan terjadi penyelewengan yang menguntungkan dirinya sendiri sehingga hanya memiliki pengaruh motivasional yang sedikit. Tujuan yang semakin sulit akan semakin tinggi pencapaiannya, selama tujuan itu disetujui oleh seluruh pelaksana. Suatu anggaran dikatakan baik apabila anggaran itu mempunyai tingkat kesukaran yang masih mungkin untuk dapat dipenuhi, agar para pelaksananya terdorong bekerja dengan lebih baik dan efisien. Untuk alasan memotivasi sekaligus memperbaiki kinerja, maka target anggaran haruslah bersifat kaku tetapi masih dapat tercapai.

6. Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Efisiensi Anggaran

Partisipasi anggaran mempunyai keterkaitan kuat dalam hubungannya dengan efisiensi anggaran, yang dapat digambarkan dalam skema berikut ini:

1) Meningkatnya Mutu dan Kualitas Informasi

Adanya keterlibatan dalam penyusunan anggaran membuat setiap manajer di unit yang berbeda akan memberi masukan sesuai pengetahuan dan informasi yang mereka miliki. Sehingga anggaran yang dibuat lebih bersifat riil, relevan, dan sesuai denga yang dibutuhkan, dengan demikian akan mengurangi kemungkinan terjadinya pengalokasian sumber daya dengan tidak efisien.

2) Penurunan Varians Anggaran

Dengan melibatkan pihak terkait di dalam pembuatan anggaran, maka akan meningkatkan pemahaman dan rasa tanggung jawab mereka atas eksekusi anggaran. Hasilnya, selisih antara rencana dan realisasi anggaran dapat diminimalisir yang pada akhirnya dapat mendorong terciptanya efisiensi.

3) Meningkatnya Komitmen dan Motivasi

Ketika seseorang merasa dihargai dengan berpartisipasi, maka mereka akan lebih terdorong dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan rencana anggaran yang telah disepakati. Hal ini mengarah pada pengendalian sumber daya yang lebih tepat guna.

4) Transparansi dan Akuntabilitas

Adanya partisipasi anggaran dapat mendorong terciptanya akuntabilitas karena masing-masing pihak mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan anggaran. Selain dari itu, adanya transparansi di suatu proses penganggaran dapat menghindari terjadinya penyalahgunaan anggaran**.**

5) Kerjasama antara Unit-Unit

Dengan partisipasi, maka anggaran dirancang berdasarkan pertimbangan akan kebutuhan dan skala prioritas masing-masing unit. Sehingga manajemen penggunaan sumber daya dapat terlaksana dengan baik dan lebih optimal.

Maka dari itu, Partisipasi anggaran adalah salah satu cara untuk mencapai peningkatan efektivitas anggaran. Dengan adanya partisipasi, maka perusahaan dapat mengembangkan anggaran menjadi lebih riil, tepat dan sesuai harapan serta relevan dengan kebutuhan operasi. Akan tetapi, kesuksesan kaitan antara partisipasi anggaran dengan efisiensi anggaran tergantung pada tata kelola yang baik, pelaksanaan kerja yang optimal, dan penanganan masalah yang baik. Melalui optimalisasi partisipasi anggaran, maka perusahaan diharapkan mampu meningkatkan efesiensi, mewujudkan akuntabilitas, dan dapat mencapai sasaran dengan lebih efisien.

Kesimpulan

Partisipasi anggaran memiliki dampak signifikan terhadap efisiensi anggaran dalam organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berhubungan positif dengan kinerja manajerial dan efisiensi penggunaan sumber daya. Semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin baik hasil kinerja yang dicapai oleh organisasi. Keterlibatan berbagai pihak dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Hal ini berkontribusi pada pengelolaan anggaran yang lebih efektif dan efisien, serta mengurangi risiko pemborosan dan penyalahgunaan.

Partisipasi anggaran juga meningkatkan komitmen organisasi di antara pegawai. Ketika pegawai terlibat dalam proses penganggaran, mereka cenderung merasa lebih bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran. Faktor-faktor seperti budaya organisasi dan komitmen individu dapat memoderasi hubungan antara partisipasi anggaran dan efisiensi. Budaya yang mendukung partisipasi dapat memperkuat efek positif dari keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran.

Secara keseluruhan, partisipasi anggaran tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan komitmen pegawai.

Daftar Pustaka

Johan, Arifin. (2027, 1 Januari). *Pengaruh Karakteristik Penyusunan Anggaran Terhadap Efisiensi Biaya*. Diakses pada 09 Desember 2024, dari https://journal.uii.ac.id/Sinergi/article/view/228/224

Aminatus, Sofia. (2024, 30 Maret). *Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendali Keuangan Pada Palang Merah Indonesia (PMI) Surabaya*. Diakses pada 09 Desember 2024, dari https://journal.areai.or.id/index.php/anggaran/article/view/316

Mitha Christina, Ginting. (2018). *Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial Organisasi.* Diaskses pada 09 Desember 2024, dari https://media.neliti.com/media/publications/271136-partisipasi-anggaran-dan-kinerja-manajer-8589aeef.pdf

Herawati, N., & Supriyanto, A. (2019). *Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi pada PT. X. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 14(1) dari https://jurnal.intekom.id/index.php/njms/article/view/309

Erina, Ni Putu Dewik, and Wayan Suartana. "Pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, kapasitas individu, dan kejelasan sasaran anggaran pada senjangan anggaran." E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 15.2 (2016): 973-1000. dari https://www.kajianpustaka.com/2022/08/partisipasi-anggaran.html?m=1

Latif Farid, Muharom, H (2015). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Direktorat Jnderal Perbendaharaan* dari https://media.neliti.com/media/publications/253745-pengaruh-partisipasi-anggaran-terhadap-k-f2cb7eb4.pdf

Sujana. 2009b. Partisipasi Penganggaran, Penekanan Anggaran, Asimetri Informasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Slack Anggaran pada Bank Perkreditan Rakat (BPR) di Kabupaten Gianyar. Sarathi. Volume 16. Nomor 3

Citra, Mega Permata R. 2014. Pengaruh Partisipasipasi Anggaran pada Senjangan Anggaran dengan Group Cohesiveness sebagai Variabel Moderasi. Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Denpasar. https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/download/10069/8472